خلاصة كتاب "الدليل الأساسي لإدارة برامج العمل التطوعي"

المؤلف:جوي نوبل –لويز روجرز – آندي فرير

الناشر: مركز بناء الطاقات ، ضمن سلسلة المهارات الإدارية في العمل الخيري (3)
الكتاب من القطع المتوسط ويقع في 320 صفحة مقسمة الى 17 فصلا في 3 أبواب مختلفة.نموذج حفظ

في مقدمة الكتاب يتساءل الكاتب فيقول:
لماذا نحتاج إلى كتاب في إدارة برامج العمل التطوعي رغم أن التطوع لا يلزمه دراسات عميقة أو إرشادات إدارية وإنما يقوم به الناس بالبديهة ؟ وتأتي الإجابة في إدراك المنظمات لأهمية إبراز أثر المتطوعين وأوقاتهم ومهاراتهم وذلك يتطلب استخدام أفضل السياسات الإدارية والتطبيقات المتعلقة بالمتطوعين، تماما كما يتم التعامل مع العاملين بأجر. وتناولت المقدمة كذلك مؤشرات التغير للعمل الطوعي في المجتمع ومن سيستفيد من مادة الكتاب والاهداف التي بني عليها الكتاب .

القسم الأول:الصورة الكبيرة
يعرض هذا الباب صورة مركبة لكل من التطوع والإدارة كمقدمة للقراء الذين يعملون وفقا لنظامهم الخاص.
1. المشهد المتغير، **تعريف التطوع** بأنه:
• العمل الذي يستفيد منه المجتمع.
• ويقوم به الفرد بمطلق الحرية .
• ويتم دون عائد نقدي .

ويفرق المؤلف بين المصطلحات لوصف التطوع ابتداء بكلمة التطوع والتطوعية والطوعية . كما أشار الى أن مبادئ التطوع ومفاهيمه تتغير بشكل كبير من ثقافة إلى أخرى وأن العاملين ينسون **الفلسفة الكامنة في التطوع وهي تعزيز مشاركة المواطن من خلال الأنشطة والدعم الذي يؤدي إلى مجتمع أكثر ديمقراطية وترابطا وديناميكية وتماسكا** في العالم المتغير الذي نعيش فيه.

كما تناول المؤلف بعض المفاهيم الخاطئة التي ما زالت سائدة عن التطوع مثل النظر إلى التطوع على انه يقتصر على مجالات الصحة والرعاية الاجتماعية وخدمات الطوارئ وأن غالبية المتطوعين من النساء وأن التطوع ليس بالعمل الحقيقي وأن إدارته غاية في السهولة وأنه لا توجد تكلفة مالية لاستخدام المتطوعين. تلى ذلك الإشارة إلى الأماكن المختلفة التي يعمل بها المتطوعون والأدوار المختلفة التي يقومون بها، ونوعية المستفيدين من النشاط التطوعي . ومن خلال الاعتراف بأهمية عامل العمل في حياة الانسان ، لاحظ المؤلف أن التغييرات المجتمعية ما زالت تؤثر على طبيعة العمل سواء أكان بأجر أو تطوعيا.

2. **إدارة المتطوعين،** هل يحتاج المتطوعون إلى إدارة؟
بعيدا عن الجدل الدائر حول ملاءمة كلمة إدارة أو الإشراف فإن المتطوعون الذين يتبرعون بوقتهم وخبراتهم ومهاراتهم **يتطلعون إلى العمل في منظمة تدار بكفاءة** وإلا فلن يمكن تحقيق أهداف المنظمة ولا طموحات المتطوعين ، والتحدي الذي يواجه المدراء هو إدارة العمل بطريقة تأخذ في حسبانها الأوجه المتفردة للتطوع وكونه موردا بشريا قيما يجب استثماره والاستفادة القصوى منه .

ومن المهم لمديري برامج العمل الطوعي ان يعتنوا بالمتطلبات والقيم الخاصة بإدارة برامج العمل الطوعي . وأن يتأكدوا من توافق التقنيات المستخدمة وإدارة الأداء مع احتياجات برنامجهم وأن يوفروا القيادة . كما يجب أن تعكس الإدارة بمختلف جوانبها التنظيم الفعلي للمنظمة مما يعني فهم الإدارة لبرامج العمل الطوعي من خلال فهم الحقائق الإحصائية المتعلقة بالتطوع والمتطوعين . وكذا فهم الدلالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للتطوع وما هي القضايا الحالية التي تؤثر على التطوع.

3. **لمحات عن التطوع والمتطوعين،** المتطوع هو شخص قدم مساعدة باختياره دون مقابل في شكل وقت أو خدمة أو مهارات وذلك من خلال منظمة أو مجموعة خلال فترة السنة الماضية.

من المهم بمكان التعرف على طبيعة المتطوعين من حيث العمر والجنس والوظيفة وأسباب التطوع والكيفية التي يتم استقطابهم بها والسبب في تعيينهم . ومن خلال عمليات المسح والأبحاث الميدانية يمكن مراقبة هذا المورد الضخم بشكل مستمر والطريقة التي يعمل بها ومن يشترك فيها ونحتاج كذلك إلى بحث الأسباب التي تقف وراء أي انخفاض في نسبة التطوع سواء على مستوى المنظمات أو على المستوى غير الرسمي واتخاذ اللازم بخصوصها للتأكد من حصول كل فرد على فرصته المناسبة في التطوع ما دام يرغب في ذلك .

ولا يخفى على أحد أن **هناك تباينا كبيرا بين المتطوعين في دوافعهم وتوقعاتهم وإمكانياتهم** . وأيا كان الأمر فنحن بحاجة إلى تذكر أن متطوعي اليوم هم أناس يعرفون أهدافهم وما يودون تحقيقه والدور الذي يحبون القيام به ، ويعتبرهذا الوضوح في الرؤية هو مصدر قوة لجميع الأطراف.

4. **أثر التطوع،** للتطوع أهميته الكبرى وقيمته لكل مواطن ، كما أنه يتخلل العديد من الأوجه في حياتنا ، فكلنا مستفيدون . وعلى الرغم من وجود مصروفات للنشاط التطوعي إلا أن الناتج النهائي هو **زيادة في رصيد البلد الاجتماعي والاقتصادي** . ويجب على مديري البرامج التطوعية والتنفيذيين في المنظمات وقادة المجتمع والأكاديميين والمتطوعين والعاملين بأجر أن يعترفوا بالتطوع وأن يقدروا أثره في الناحية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية .

5. **القضايا الحالية التي تؤثر على التطوع،** هناك تقدير متزايد للمساهمة الضخمة التي يقدمها المتطوعون سواء المساهمة الحالية أو المتوقعة مستقبلا . ولكن يبقى هناك خطر من تجاهل بعض القضايا التي تؤثر على التطوع والتي تحتاج إلى دراسة متأنية والنظر إليها على أنها فرص لمبادرات مبتكرة مثل : التنبؤ المبكر والتعرف السريع على أي مشكلات أو فرص محتملة وتشجيع النقاش الواسع داخل المنظمات والمجتمع بأكمله . ولعل أهم القضايا والافكار التي تمت مناقشتها بشكل مستفيض في هذا الباب هي:

- استخدام لفظ التطوع بشكل مناسب .
- تقدير حاجة الأفراد إلى الاستمتاع بأسلوب معيشي متوازن .
- الحاجة إلى وضع خطوط فاصلة بين العمل الطوعي ومدفوع الأجر .
- التعرف على الاتجاهات الحالية للتطوع وقضاياه والاستجابة لها .
- الحاجة إلى استخدام أسلوب التطوع الشامل في جميع مناطق البلاد .

القسم الثاني :**إعداد المشهد لوجود تطوعي فعال**
يعرض هذا الباب المجالات الواجب دراستها من أجل التأكد من وضع أسس راسخة لدى المنظمات حتى تبني عليها الوجود التطوعي بشكل فعال .

6. **السياسات والممارسات**
يجب على الإدارة ترسيخ التزامها تجاه التطوع في رسالتها العامة لذا لابد أن يكون لديها وضوح في تعريف التطوع والهدف من مشاركة المتطوعين ، كما أنها تحتاج إلى وضع دليل للسياسات والممارسات يأخذ مصالح الأطراف المعنية في الاعتبار من مستفيدين ومتطوعين وعاملين بأجر ومصالح المنظمة والمجتمع ككل . إن رؤية المنظمة الفلسفية للتطوع وأهدافها العامة من الاستعانة بالمتطوعين تشكل القاعدة الأساسية لوضع دليل سياسة وممارسة المنظمة وهذا بدوره يحدد الإطار الذي تستطيع المنظمة وأفرادها اتخاذ القرارات فيه والقيام بالأعمال اليومية بطريقة تفيد الجميع . وبينما تظل فلسفة المنظمة ثابته في أغلب الأحوال فإن دليل السياسات والممارسات يجب مراجعته بشكل دوري ، حيث أن الرؤى تتطور كما أن الظروف تتغير كذلك .

7. **التخطيط والتنظيم**
التخطيط بعناية والتنظيم لا يعني الإغراق في التفاصيل ، بل معناه تفكير أوسع ومشورة أكثر فاعلية وإنشاء أفكار أكثر ابتكارية تربط بين الموارد البشرية والمادية . لذا يجب أن يقوم التخطيط والتنظيم على الأهداف والأنشطة والاحتياجات مع الأخذ في الاعتبار المراقبة المستمرة والمراجعة للتأكد من أن الأهداف والأنشطة والنتائج ما زالت مناسبة . كما يجب أن نضع في اعتبارنا العمل الرئيسي للمنظمة وأهداف البرنامج التطوعي وجميع العوامل الأخرى التي ستؤثر على التخطيط والتنظيم .
هناك الكثير من الأطراف المشاركة ،ومعنى التخطيط والتنظيم هو أخذ رؤى كل الأطراف المعنية بالعمل التطوعي ومهاراتهم وحاجاتهم في الاعتبار من خلال هياكل التواصل ونظم المعلومات . وتساعد الخطة الاستراتيجية المدير وفريقه في معرفه

الاتجاه الذي يسير فيه البرنامج ، ويجب أن يتبع هذه الخطة تنفيذ أهدافها طويلة وقصيرة الأجل . ومراقبة دورية والاحتفال بالإنجازات .

8. **بناء ائتلاف للأطراف المعنية بالتطوع**
يحتاج مدير البرنامج التطوعي أثناء ترتيبه لمشاركة تطوعية فاعلة إلى تفقد مواقف عدد من الأطراف المعنية وطموحاتهم ومسئولياتهم سواء كانت مشاركة تلك الأطراف مباشرة أو غير مباشرة وذلك للعمل سويا من أجل تحقيق هدف مشترك وسوف يؤدي التنازل عن أي منهم إلى تباطؤ أو إفشال هدف العمل التعاوني.

9. **ترتيبات مكان العمل**
بدلا من العمل على حل المشكلات بعد وقوعها يجب على المنظمات أن تفكر في جميع القضايا المرتبطة بمشاركة المتطوعين قبل أن تبدأ في أي برنامج تطوعي. و إذا أراد مدير البرنامج التطوعي أن يسير البرنامج بشكل سليم ، فعليه التأكد من توافر ترتيبات معينه في مكان العمل مثل : إدارة المخاطر (وتشمل الصحة والسلامة المهنية ، والغطاء التأميني ، وفحص المتطوعين قبل اختيارهم) والمصرفات النثرية . والشئون المهنية . والدعم المالي . كما يجب أن يدرك مدير البرنامج التطوعي والمتطوعون أن المنظمة قد راعت جميع ما يترتب على الوجود التطوعي ، وأن لديها الترتيبات اللازمة لإيجاد بيئة عمل آمنة ومسئولة وعملية للجميع.

10. **تصميم الوظائف التطوعية**
يعتبر التصميم السليم للوظيفة التطوعية أمرا حيويا لنجاح البرنامج التطوعي . وهناك العديد من العوامل الواجب مراعاتها عند البدء في عملية تصميم الوظيفة التطوعية : ابتداء من التعرف على الاتجاهات الحالية في عالم التطوع والدراية بالأسباب التي تدفع الأفراد إلى التطوع والحرص على أن تكون ابتكاريا ومرنا عند التصميم والوضوح حيال توقعات جميع الأطراف المعنية وطرح الأسئلة الصحيحة للحصول على تصور دقيق عن الاحتياجات وتحديد المزايا للمتطوعين وتحديد متطلبات الوظيفة وختاما بإعداد التوصيف الوظيفي . لذا يعد تصميم الوظائف التطوعية بشكل يجعلها مثيرة للاهتمام وفعالة ومرضية ومرنة تحديا للمتطوع ، وهذا أمر أساسي لنجاح أي برنامج تطوعي . إن الوظائف المصممة بابتكار تكون أكثر قابلية لتمكين المتطوعين من الشعور أنهم يحدثون تغييرا من خلال عملهم .

11. **التوظيف واجراء المقابلات الشخصية**
التوظيف هو اختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة ويُعنى بتيسير وجود علاقة منفعة مشتركة تفيد كافة الأطراف . كما تتيح عملية التوظيف للمنظمة عرض أنشطتها واسهاماتها للمجتمع وتبيان فوائد الانضمام للمنظمة . وتمثل الإجراءات الوظيفية فرصة للاختيار المدروس للمتطوعين لشغل وظائف البرامج بشكل يضمن تحقيق أهداف تلك البرامج . وبعد الانتهاء من اختيار الأفراد لشغل الوظائف التطوعية ويكون من المهم أن يتمكنوا من الحصول على برنامج تعريفي مخطط بعناية ليتعرفوا على بيئة العمل الجديدة إضافة إلى اشتمال البرنامج التعريفي على التدريب اللازم لتلبية المتطلبات القانونية وتمكين المتطوعين من أداء اعمالهم بكفاءة .

القسم الثالث :**إدارة البرنامج**
يشجع هذا الباب مديري برامج العمل التطوعي على تحليل الجوانب العديدة للإدارة التي تحتاج إلى تعامل يومي كجزء من الإدارة الناجحة لبرامج العمل التطوعي .

12. **المدير**
يوما ما قد يتساءل مدير برامج العمل التطوعي : لماذا أتيت إلى هذه الوظيفة ؟ ما الذي أتوقع تحقيقه ؟ كيف؟ ومتى؟ هل تستحق تلك الوظيفة كل المجهود المبذول ؟
بعض من يقبل بوظيفة مدير برامج العمل التطوعي قد يستخف بمتطلبات الوظيفة كما يمكن أن يشاركهم في هذا الرأي مجلس الإدارة والإدارة العليا ولكن بمجرد شغلهم للوظيفة يصبح الأمر واضحا وجليا بالنسبة للمشكلات والإمكانات . إن مزيجا من القدرات الإدراكية والمعارف والمهارات والسمات الشخصية يمكن أن تقود إلى ثروة ألا وهي الحكمة التجريبية .

وهناك ست خطوات يمكن من خلالها تطوير القطاع التطوعي وتطوير مهنية إدارة البرامج التطوعية كمهنة للتطور الشخصي والوظيفي إذا قام المديرون بما يلي:

1) ضمان ملاءمة الدور الذي يؤدونه ومسئوليات العمل وواجبات وظائفهم.
2) تحديد القدرات الإدراكية والمعرفية والمهارات والمواصفات الشخصية المطلوبة.
3) التأكد من التزامهم بالعمل.
4) الإقرار بتأثيرهم الكبير على العمل.
5) وضع خطة وتنفيذها للتفعيل الأقصى لأدائهم الشخصي وتحقيق نتائج مهمة.
6) الاستفادة من الخبرات المتاحة في شبكات الدعم الموجودة.

13. **القيادة**

- تعلم القيادة بأسلوب يلهم الآخرين.
- تعلم أن تقود دون أن تكون أنانيا.
- تعلم أن تساعد دون أن ينسب لك الفضل في ذلك.
- تعلم أن تكون قائدا دون إجبار.
- عندما يقوم أفضل القادة بأداء عملهم يقول الناس لقد قمنا نحن أنفسنا بعمل ذلك.
- من المهم أن يكون مديرو برامج العمل التطوعي قادرين على التفكير الطموح وإتباع أساليب مناسبة للقيادة واقتحام المجالات المجهولة بشجاعة وإتخاذ قرارات حكيمة والمصارحة والتحدث بحرية والعمل بحسم . إن نوع القيادة المطلوب ليس متحجرا أو ضيق الفكر أو غير حاسم أو سلبيا ، بل يتصف بأسلوب تشاوري وملائم للموقف . وتتضمن هذه القيادة العناصر التالية :

- التفكير العميق والإبداعي .
- اتخاذ قرارات حكيمة .
- الصمود فيما نؤمن به ، قولا وفعلا . مع التفاعل مع الاخرين بإيجابية.

14. **إدارة الأفراد**

يتعين على مديري البرامج التطوعية أن يتعاطفوا مع الناس ويكونوا قادرين على إنشاء مناخ يحرر الجميع ويشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم وذلك من خلال اهتمامه بالمجالات الحيوية في إدارة الأفراد والمتمثلة في الارتقاء بروح الفريق والإشراف على المتطوعين والتدريب والتطوير والتشاور والتفاوض وحل الصراعات .
ويُعدّ ضمان أن تعمل كافة الأطراف المعنية بكفاءة عنصرا حيويا في دور مدير البرنامج التطوعي . وأثناء العمل لتحقيق أهداف المنظمة سوف يقوم مدير البرنامج التطوعي بما يلي:

- بناء فريق عمل منتج يتعاون جميع أعضائه.
- استخدام الإشراف والتقييم بأساليب تهدف إلى ضمان شعور المتطوعين بالدعم.
- اعتبار التدريب والتطوير فرصا يمكن من خلالها توسعه آفاق التفكير وزيادة الفهم والمعرفة.

15. **الإدارة التنظيمية**

تحتاج مجالات المسئولية إلى سمات شخصية محددة ومهارات ومعارف ، فهي كلها عناصر حيوية في دور مدير البرنامج التطوعي ، وإنه لمن الأهمية بمكان أن يتم تحليل تلك المجالات التي يتم أداؤها بشكل ممتاز ، وتلك التي تتطلب تطويرا أكثر.
ويساعد التخطيط المنهجي في تحسين الأداء في كل المجالات المتعلقة بالمديرين والعاملين حتى يشعروا بالسيطرة على الموقف حيث أن التزود بالرضى يكون من المهام التي أنجزت على نحو جيد.
أما مجالات الإدارة التنظيمية والتي يهتم بها مدير البرنامج التطوعي فهي :

- الاجتماعات .
- التقارير والخطط المقدمة.
- المالية.
- إدارة الوقت.

16. **تقييم وتجديد البرامج**

يُعدّ التقييم جزءا هاما من إدارة الأفراد أو البرامج أو الأحداث ، وعندما يتم عمل تقييم على نحو جيد وفعال ، فسوف يؤدي إلى الفخر والرضى والنمو والنجاح المستقبليين . ويعتبر من صميم مسئولية مدير البرنامج التطوعي أن يسعى باستمرار إلى تحقيق الرؤية والأهداف الموضوعة وأن يفي باحتياجات الأفراد والمجتمع ويضمن ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ، كل ذلك مع

الالتزام بقيود الميزانية . ولكي يتم تتبع التقدم الذي تم إحرازه والإنجازات التي تحققت ، ولتحديد المجالات التي تحتاج اهتماما أكثر فإن من الأهمية بمكان وضع إجراءات تقييم تمكن المدير من تقييم عناصر البرنامج وعمل الموظفين فيه.
وتُعد عملية التقييم المستمر للبرنامج التطوعي عملية هامة . وخاصة إذا دعت إليها جهة تمويلية أو مجلس إدارة داخل المنظمة . وسيكون التقييم أيضا من الأهمية بمكان بالنسبة للمدير وكافة المشاركين في البرنامج . لأنه جزء من عملية إثبات وتحديد وإقرار نقاط قوة وإنجازات كافة الأطراف المعنية ، وهو عملية تجديد تسمح بإجراء التغييرات باستمرار والتأقلم مع متطلبات العمل حتى يتم الوفاء باحتياجات متلقي الخدمة.

17. التحديات التي تواجهنا

في العقود الثلاثة الماضية حدثت تطورات مذهلة في مجالات الاعتراف بدور المتطوع في كافة أنحاء العالم . وقد أنشئت منظمات متخصصة لتوظيف المتطوعين والتدريب والدعوة للعمل التطوعي، ولهذا يضطلع مديرو البرامج التطوعية بمسئولية ضخمة لقيادة العمل التطوعي ليس فقط داخل منظماتهم ولكن في كافة أنحاء البلاد . ويجب أن يتم التأكيد للمتطوعين بدعم مجالس الإدارات والعاملين بأجر الذي يعملون معهم وكذلك مع كافة المستويات الحكومية . كما يتعين عليهم أن يتعاونوا فيما بينهم وأن يتبادلوا المعلومات والمهارات في مجالات اهتمامهم وأن يمارسوا القيادة للارتقاء بتأثير العمل التطوعي وتعزيزه فالحضارة تزدهر عندما يقوم الناس بزراعة شجرة لن يجلسوا تحتها أبدا.

الملاحق

تم إدراج 15 خمسة عشر ملحقا بالكتاب تضمنت العناوين التالية:
1. تعريفات ومبادئ التطوع.
2. مهمة منظمة العمل التطوعي.
3. نموذج لمهمة هيئة عليا للتطوع على مستوى الولاية,
4. الإعلان العالمي للعمل التطوعي.
5. إرشادات توجيهية موجهة للعاطلين الذين يريدون القيام بعمل تطوعي.
6. نموذج للخطة الاستراتيجية الخاصة بمشاركة المتطوعين.
7. نموذج استمارة العاملين الشخصية.
8. لماذا يتعين على مجلس الإدارة تقييم برامجهم التطوعية.
9. ميثاق الممارسة المهنية للمتطوعين.
10. قائمة فحص إدارة المخاطر.
11. نموذج لاتفاقية مبرمة بين نقابة عمال وهيئة تطوع عليا.
12. أوصاف المتطوعين الوظيفية.
13. استمارة التطوع.
14. قائمة مراجعة للبرنامج التعريفي للمتطوع الجديد.
15. مثال وصف وظيفي لمدير البرامج التطوعية.